**成本控制管理制度**

**1 目的**

为加强公司成本管控，强化基层单位的成本管理，完善内控管理，提高基层单位风险意识，遏制项目亏损，提高企业经济效益，在成本预测、决策、计划、核算、控制、分析和考核等成本管理各环节中要，特制定本管理制度。

**2 范围**

本办法适用于公司属各基层单位、机关各部室。

**3 引用文件**

**4 管理内容**

**4.1成本控制目标**

公司下达的各项工程的标后预算及年度间接成本指标作为基层单位的成本控制目标；各部室的年度部门成本指标作为部门成本控制目标。

**4.2成本控制基础**

1、成本合约部收到市场开发部下发的单项工程标前成本及工程部下发的《工程分包策划》之日起7个工作日内完成标后预算编制工作，经公司领导审批后下发至基层单位。

2、每年3月1日前成本合约部下达基层单位间接费目标成本、机关各部室管理费用指标。

3．各基层单位要做好施工记录，积累数据，编制好分部分项定额，定额编制要求考虑因素完整、齐全，达到平均先进水平。

4、成本合约部每季度首月10日前制订、下发公司内指导价格，以市场为主导，力求合理、有指导意义。

5、各基层单位利用成本管理软件，整理原始记录，做好统计工作，对每日发生成本及时录入，录入内容包括当日对应标后预算清单的人工费、机械费、材料费、零星用机械费、零星用人工费、基层单位管理费，统计录入要求凭证完整、数据准确。并在每月5日前将报表上报成本合约部。

6．严格物资管理制度，要求收发有凭证、仓库有记录、出入库有控制、盘存有制度，保证账实相符。

**4.3年度经营亏损界定**

1、年度财务帐面亏损：年终财务结算基层单位年度收入减去年度成本支出差额为负值。

2、年度标后结算亏损：年终按基层单位各项工程标后预算单价及当年完成工程量核定的标后收入减去各项工程年度成本支出差额合计为负值。

3、机关部室管理费用超标：年终核算部门所有支出费超出年初下达指标费用。

**4.4管理要求**

1、各基层单位承接施工项目后根据公司下发标后预算及施工资料，进行成本预测、编制成本计划；进行成本控制、核算、分析；根据核算及分析结果采取成本控制措施，要抓住成本控制这个中心环节并贯穿到成本管理的全过程，以目标成本为控制，提高经济效益的为目的。

2、各基层单位要按当月实际完成工作量合理向发包人上报月度完成报表；要严肃成本管理，月度成本发生要与完成工作量对应，据实计账。

3、各基层单位每月5日前完成上月分包结算工作，如果未按照规定时间完成本项工作，造成公司税务损失，损失部分将由财务部提供具体金额，由成本合约部在年底项目部兑现中扣减。

4、成本合约部接到基层单位上报的成本台账，比照标后预算进行分析，了解截止目前工程施工的盈亏情况，及时做好工程项目预警工作。

5、各基层单位要加强日常成本管理，强化风险控制，对月度出现亏损要引起重视，立即进行分析，并在下月施工管理中采取措施改进、弥补。

6、年度结算时要认真与相关部门进行收入、成本对帐，若出现年度财务帐面亏损，在财务结帐后一周内上报年度经营分析报告至财务部及成本合约部，对收入、成本情况进行分析，说明亏损原因及在日常管理过程中如何进行管控、采取的措施。财务部对基层单位分析报告进行认定。

7、成本合约部在收到帐务年度基层单位单项成本后一月内，完成基层单位的年度标后利润核定工作，若核算后基层单位出现标后结算亏损，要求基层单位根据标后结算、财务成本分析亏损原因，在收到通知后一周内上报分析报告，由成本合约部进行认定。

**4.5年度经营亏损处罚**

1、经财务部认定年度财务帐面亏损为实际亏损，免发放基层单位领导班子业绩薪酬、扣发领导班子风险抵押金、停发放基层单位下年度月度预支奖金，待扭亏后按相关管理办法发放月度预支奖金，基层单位负责人由综合部按行政管理规定予以行政处罚。

2、经成本合约部认定年度标后结算亏损，而年度财务帐面亏损未出现亏损，视亏损情况减、免发放基层单位领导班子业绩薪酬、扣减领导班子风险抵押金；若仍不足以抵减亏损额，停发放基层单位下年度月度预支奖金，待扭亏后按相关管理办法发放月度预支奖金；连续两年出现年度标后结算亏损基层单位负责人由综合部按行政管理规定予以行政处罚。

3、年终经财务部核算机关部室管理费用超标，免发部门正副部长三个月绩效年薪，下年部门费用若产生节余，视节余金额予以补发。

4、基层单位单项工程出现直接费亏损，视亏损情况予以基层单位各领导班子成员5000元至5万元的经济处罚。

**4.6其他**

1、本制度由成本合约部负责解释。